



Immer noch preisblind

► Viele Beteiligungsgesellschaften im DACH-Raum blicken derzeit weiterhin positiv in die Zukunft und erwarten vor dem Hintergrund unveränderter geldmarktpolitischer Rahmenbedingungen für 2017 eine ähnliche Marktsituation wie im Vorjahr.

Im Laufe der Finanzkrise ist die Branche zu der Erkenntnis gekommen, dass die Optimierung des operativen Geschäfts ihrer Portfoliounternehmen eine wichtige Voraussetzung für einen profitablen Exit darstellt. So werden etwa zunehmend „Value Creation Teams“ mit dem Fokus auf der Realisierung operativer Upside-Potenziale etabliert. Hierbei stehen erfreulicherweise neben internen Effizienzthemen zur Verbesserung der EBIT-Marge auch marktseitige Aspekte mit einer Wirkung auf Top- und Bottom-Line im Fokus.

Kritisch anzumerken ist, dass laut den Ergebnissen einer von uns durchgeführten Umfrage die Branche hierbei die zur Verfügung stehende marktseitige Klaviatur nur unvollständig nutzt. So werden häufig zwar Post-Deal-Maßnahmen wie etwa die Entwicklung neuer Produkte/Services, neue Markteintritte, Effizienzsteigerung durch Variantenreduktion oder Vertrieboptimierung generell angegangen, während die größten Ertragsstellhebel ungenutzt bleiben. So ist es unerklärlich, warum der mächtigste aller Hebel –

der Preis – nur von 7% der Befragten zu ihren Top-3-Stellhebeln im Post-Deal-Management zählt.

Woher kommt diese Branchenblindheit, wieso diese Zurückhaltung bezüglich des Stellhebels Preisanpassungen, die schnell durchführbar sind, kaum Investment erfordern und auch schon während einer kurzen Haltedauer zu nachhaltigen Ergebnissen führen?

Beim Versuch einer Erklärung lassen sich in vielen Fällen drei typische „Road Blocks“ erkennen:

1) *Das Ertragspotenzial wird nicht erkannt.*

Bedingt durch die berufliche Ausrichtung der Verantwortlichen oder durch eingefahrene Strukturen wird zu wenig „out of the Box“ gedacht. Auch Portfolio-manager sollten das Know-how besitzen, Optimierungsmaßnahmen ohne Scheuklappen zu bewerten und sich von beliebten Klassikern lösen.

2) *Kein Budget für externe Unterstützung und/oder fehlende interne Kapazitäten.*

Die Bedeutung vermeintlicher finanzieller und personeller Engpässe wird oft überschätzt. Ein schneller Payback und eine moderate Belastung der involvierten Personen legitimiert meist eine Budgetreallokation oder Zwi-

schenfinanzierung. Professionelles Pricing steigert den Ertrag während der Haltedauer und kann somit weitere Maßnahmen finanzieren.

3) *Der Stellhebel Preis gilt als (politisch) zu sensibel.*

Es bestehen Bedenken, dass man es sich mit dem Vertrieb verscherzt, der die Preise am Markt durchsetzen muss oder dass Preisprojekte bei Kunden und Mitarbeitern hohe Wellen schlagen. Richtige Anreize und Vorabanalysen, die etwaige Preisreaktionen abbilden, holen den Vertrieb mit ins Boot. Ein sukzessiver Rollout verhindert die Überforderung von Mitarbeitern und Kunden. Erfolgreiche Preisprojekte fördern zudem die Akzeptanz der Beteiligungsgesellschaft beim Portfoliounternehmen und sind in der Regel mit weniger organisationaler Unruhe verbunden als andere Optimierungsmaßnahmen.

Hier sind also ein Perspektivwechsel und frische Ideen notwendig. Nur so lassen sich Hindernisse aus dem Weg räumen, damit Beteiligungsgesellschaften ihr volles Ertragspotenzial realisieren. ■

Dieter Lauszus
Partner und Leiter Private Equity
EbelHofer Strategy & Management
Consultants